



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤ م



درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين

إعداد

أ/ علي عبدالله حمد الوهبي

باحث ماجستير فالقيادة التربوية ومنسق شئون مدرسية
بسلطنة عمان

المجلد (٩٠) العدد أكتوبر (ج ٢) ٢٠٢٤ م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية من حيث التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، في تنمية الولاء التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة جميع معلمين المدارس الثانوية بسلطنة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (١٠٤) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجيء درجة تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة (التأثير المثالي - الحافز الإلهامي - الاستثارة الفكرية)، بدرجة استجابة عالية، بالإضافة إلى مجيء مستوى الولاء التنظيمي بدرجة استجابة عالية، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات المدرسية التي تؤثر عليهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية ويزيد من ولائهم للمدرسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - الولاء التنظيمي - مديري مدراس الثانوية.

Abstract

The study aimed to identify the degree of application of transformational leadership in terms of idealized influence, inspirational motivation and intellectual stimulation in developing organizational loyalty. The study population consisted of all secondary school teachers in the Sultanate of Oman, the study sample included 104 male and female teachers from the study population. The study relied on the descriptive method as a research methodology and used a questionnaire as a research tool.

The study concluded that the response to the application of transformational leadership in its three dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation came at high degree in addition to that the response to organizational loyalty came at a high degree.

The study recommended the necessity of involving teachers in school decision-making processes that affect them, which enhances their sense of belonging and responsibility and increases their loyalty to school.

Key words: *transformational leadership - organizational loyalty - Secondary schools principals*

المقدمة

تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات التعليمية، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة والتغيرات التي يشهدها قطاع التعليم. وقد باتت الأنماط القيادية الحديثة ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية في الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع متطلبات العصر؛ ومن بين هذه الأنماط، تبرز القيادة التحويلية كأحد المفاهيم الرئيسة في الإدارة المدرسية التي تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي من خلال تطوير الأفراد وتمكينهم من تجاوز قدراتهم الحالية لتحقيق الأهداف المؤسسية بطرق مبتكرة وفعالة، وتتمحور القيادة التحويلية حول دعم وتطوير المعلمين، بما يشمل تقديم المساندة اللازمة لتحسين دافعيتهم وأدائهم، ويسعى المديرون في هذا النمط إلى تلبية احتياجات المعلمين المهنية من خلال برامج تدريبية وتطويرية، تُعزز من معارفهم ومهاراتهم، وتشجعهم على الإبداع والابتكار واستخدام طرق جديدة في العمل، واشراكهم في صنع القرارات المدرسية (البطاشي وآخرون ٢٠٢٣، ص. ١٣٢).

وتعود أهمية القيادة التحويلية في دورها الأساسي في إحداث تغييرات دائمة تتماشى مع متطلبات العصر المتجددة، سواء من حيث المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية أو التغيرات في احتياجات الموظفين، كما تساهم في وضع رؤية واضحة أو تعديل الرؤية القائمة بطريقة تُحسن من تنفيذها، ومن خلال هذا النمط القيادي، يتم تمكين الأفراد وزيادة ثقتهم بالقيادة والمؤسسة وتعزيز ولائهم التنظيمي (القبسي وعطية، ٢٠١٨، ص. ٤٢٤)، وتتجلى أبعاد القيادة التحويلية في مجموعة من الأبعاد التالية: الاستثارة الفكرية التي تهدف إلى تشجيع الأفراد على التفكير النقدي والتفاعل مع المواقف بطرق غير تقليدية، ما يساهم في تطوير قدراتهم على مواجهة التحديات والابتكار في حل المشكلات (آل مريع، ٢٠٢٢، ص. ٢٥١)، والتأثير المثالي الذي يشير إلى قدرة القائد على أن يكون نموذجًا يُحتذى به من خلال التحلي بصفات القيادة التي تلهم الثقة والاحترام لدى الموظفين، مما يساعد في خلق ثقافة تنظيمية متجانسة (العابد، ٢٠٢٢، ص. ٢٦٠)، والدافعية الإلهامية التي تركز على تعزيز الحماس والدافعية لدى المعلمين من خلال مشاركة القائد الفعالة وتحمله للمسؤولية، ما يحفزهم على تقديم أقصى جهودهم (السفياني وآخرون، ٢٠٢١، ص. ١٠٥).

والقيادة التحولية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث تؤدي ممارسات القائد التحويلي إلى خلق بيئة عمل مشجعة تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم؛ حيث أشار "محمود" (Mahmood, 2024, P. 328) إلى أن القيادة التحولية تعد عامل أساسي في التأثير على المنظمات وبقائها، فتعمل القيادة التحولية الفعالة على تحفيز وإلهام الموظفين، بالإضافة إلى تعزيز الولاء والالتزام التنظيمي، من تعزيز الشعور بالانتماء والولاء والثقة والتفاني بين الموظفين؛ مما يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. وأكد رؤوف وكعيد (٢٠٢٠، ص. ٤٢٤) على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية والولاء التنظيمي، إذ يتجلى ذلك في التزام مديري المدارس بتحقيق الأهداف المشتركة، وحل المشكلات، وتجنب الاستغلال الوظيفي، مما يعكس ولاءً تنظيمياً قوياً داخل المؤسسة التعليمية.

ويُعرف الولاء التنظيمي بأنه الحالة التي يشعر فيها الفرد بقوة الانتماء لمؤسسته، وتتجلى في مساهمته الفعالة في تطويرها والدفاع عن رسالتها (الفايدي وآخرون، ٢٠٢٤، ص. ٢٣٧). كما يُعد الولاء التنظيمي من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق الاستمرارية وتعزيز استقرارها الوظيفي، حيث يُظهر المعلمون ذوي الولاء التنظيمي العالي حرصهم على بذل الجهد لتحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بالمستوى التعليمي (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٢، ص. ٢٣٩).

وتتجلى أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دوره الحيوي في ضمان استقرار المؤسسة واستمراريتها، حيث يساهم في تعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة وقيمها، وتشجيع الموظفين على بذل الجهود لتحقيقها، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، إضافة إلى دوره في تحسين وتطوير الأداء من خلال التقييم المستمر للمؤسسة بشكل إيجابي والمشاركة الفعالة في تطويرها (كعبية، ٢٠٢٤، ص. ١٠)، ويتكون الولاء التنظيمي من عدة أبعاد، تتمثل في: أولاً الولاء العاطفي ويعكس فهم الموظفين لأدوارهم، واستقلالهم، والقدرات التي يحتاجونها، ثانياً الولاء الأخلاقي ويركز على شعور الموظف بالواجب تجاه المنظومة مقابل الدعم الذي يحصل عليه، ثالثاً الولاء المستمر أو الولاء الفردي ويركز على الرابطة النفسية

بين الموظف وشركته، فبفهم هذه الأبعاد المختلفة من الولاء التنظيمي تساعد المنظمات على فهم دوافع موظفيها بشكل أفضل ومن ثم تعزيز العلاقات (Ali & Jaffar, 2023, P. 94).

في ضوء ما سبق، تبرز أهمية القيادة التحويلية ودورها الفاعل في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، وقدرتها على خلق بيئة عمل مشجعة تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يعكس ضرورة دراسة هذا الموضوع بعمق في السياق التعليمي، ومن هنا، جاء البحث الحالي يهدف إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان لأبعاد القيادة التحويلية، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

مشكلة البحث:

في ظل التغيرات السريعة والتطورات المستمرة في مختلف المجالات تصاعدت التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، ما يجعلها بحاجة إلى أساليب إدارية وقيادية فعالة لمواكبة هذه التحولات؛ وفي هذا السياق يُعتبر النمط القيادي الذي يتبناه المديرون عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها.

على الرغم من أهمية القيادة التحويلية في السياق التعليمي، فإن مستوى تطبيقها في المدارس الثانوية بسلطنة عمان لا يزال غير واضح تماماً، كما تشير الدراسات. فقد أظهرت نتائج دراسة الحراسي وآخرون (٢٠١٧) أن ممارسة مديري التعليم لأبعاد القيادة التحويلية، ولا سيما المثيرات الفكرية، جاءت بمستوى متوسط، ويرجع ذلك إلى محدودية معرفة المديرين بالخطوات الواجب اتباعها لتفعيل هذا الجانب القيادي، إضافة إلى نقص الموارد المادية والمالية الضرورية لدعم عمليات التغيير والتطوير، وتحفيز المعلمين على الانخراط في الأبحاث التربوية التي تعزز من فعالية التطوير.

كما تبرز التحديات المتعلقة بالولاء التنظيمي كإحدى العقبات التي تواجه المؤسسات التعليمية في عمان، فقد أظهرت دراسة البلوشي وآخرون (٢٠١٩) أن مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية العمانية يعاني من ضعف، ويرجع ذلك إلى عدم قدرة القيادة على توفير بيئة تنظيمية تحفز العاملين وتدعم التزامهم، مما يؤكد أن هناك حاجة

ملحة لتعزيز ممارسة القيادة التحويلية من قبل المدراء، بهدف رفع مستويات الالتزام التنظيمي، وتحقيق أداء وظيفي متقدم، وتمكين المؤسسات التعليمية من أداء دورها بفاعلية أكبر، ويواجه بعض مديري المدارس تحديات في تطبيق أساليب القيادة التحويلية، حيث يفتقرون إلى المعرفة الكافية والإلمام بمبادئ هذا النمط القيادي، وقد يعود هذا القصور إلى قلة التدريب والتأهيل الذي يتلقونه في هذا المجال، أو إلى ضغوط المهام المتعددة التي تثقل كاهلهم، بالإضافة إلى ذلك، يظهر نقص في القدرة على التكيف والتوافق بين المعلمين، وكذلك في توفير بيئة عمل داعمة، وهذا يشير إلى ضرورة تبني مديري المدارس استراتيجيات قيادية أكثر فاعلية لإحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل (الراسبي وآخرون، ٢٠٢٤).

وتُعد قضية الولاء التنظيمي من القضايا المحورية في المؤسسات التعليمية، حيث يلعب مستوى الولاء دورًا مؤثرًا في أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، وضمان استمرارياتها؛ ومع ذلك، تعاني بعض المدارس في سلطنة عمان من تراجع ملحوظ في مستوى الولاء التنظيمي بين المعلمين، مما ينعكس سلبًا على جودة التعليم ويضعف فاعلية المدرسة في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية؛ ويرجع هذا التراجع جزئيًا إلى ممارسات إدارية غير فعالة، مثل تركيز السلطة في يد المديرين وعدم تفعيل مبدأ التفويض بالشكل المناسب إلا لفئات معينة، وهذا الواقع يؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية تتجلى في شكل صراعات تنظيمية داخل المدرسة، مما يؤثر على المناخ التعليمي العام (المغاري والحبسي، ٢٠٢٣)، بناءً على ما سبق، يتضح أن المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان تواجه تحديات تتعلق بتطبيق القيادة التحويلية وتعزيز الولاء التنظيمي، مما يؤثر على جودة التعليم وأداء المعلمين، لذا تبرز الحاجة لدراسة دور القيادة التحويلية في تحسين الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية، وتنطلق مشكلة البحث من التساؤل الرئيس التالي: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين؟

أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الثانوية بسلطنة عمان؟
٢. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمين مدراس الثانوية بسلطنة عمان؟
٣. هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى مديري مدراس الثانوية بسلطنة عمان؟

أهمية البحث:

- الأهمية النظرية: يسهم البحث في تعزيز الفهم النظري حول القيادة التحويلية كونها من الأنماط القيادية التي تُشكل حافزاً للمعلمين، وتحقق أهداف المؤسسات بفعالية، والتركيز على الولاء التنظيمي لدى المعلمين لفهم العوامل التي تزيد من انتمائهم مما ينعكس على الأداء المدرسي، وإثراء المكتبات العربية وبخاصة المكتبة العُمانية، من خلال سد الفجوة المعرفية الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية في المدارس الثانوية بسلطنة عُمان، وتوفير مصدر جديد للباحثين المستقبليين المهتمين بهذا المجال المهم.
- الأهمية التطبيقية: تركز أهمية البحث العملية من خلال تسليطه الضوء على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث تسهم نتائج البحث في توجيه صناع القرار التربوي في سلطنة عمان لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وتقديم التوصيات العملية التي من شأنها تحسين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

١. التعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الثانوية بسلطنة عمان.
٢. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمين مدراس الثانوية بسلطنة عمان.
٣. الكشف عن وجود علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى مديري مدراس الثانوية بسلطنة عمان.

مصطلحات البحث:

■ **القيادة التحويلية:** أشار "أفندي" (Affandie, 2022, P. 1978) إلى القيادة التحويلية بأنها " أسلوب قيادي يمنح المنظمة الحرية في توليد الأفكار للضرورة لتطويرها، ويسمح للمؤوسين برؤية المشاكل من زوايا مختلفة والتكيف مع البيئة المتغيرة " .

وعرف العبدلي وفضل (٢٠٢٣، ص. ٥٥٠) القيادة التحويلية بأنها "تمط حديث من أنماط الإدارة بحيث يتشارك القائد العملية القيادية مع رؤوسيه ويعطيهم المجال للمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير الموقف وحل المشكلات بشكل جماعي وفعال بحيث يشعر المؤوس بأنه جزء من الفريق ولديه انتماء للمؤسسة".

وتُعرف القيادة التحويلية إجرائيًا بأنها مجموعة من الممارسات القيادية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في سلطنة عمان لإحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل.

■ **الولاء التنظيمي:** أشار "ياسين" (Yasseen, 2017, P. 115) إلى الولاء التنظيمي بأنه "مدى توافق الفرد، واندماجه وارتباطه بمنظّمته، وإظهار مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي".

وعرف الحوت والمقدادي (٢٠٢٤، ص. ٢٢٦) الولاء التنظيمي بأنه " بأنه شعور لدى المعلم تجاه مدرسته يدفعه إلى العمل بجد والالتزام به واعتبار المدرسة جزء من حياته العملية والتعلق بها والدفاع عنها وتفضيلها على غيرها من المدارس. ويُعرف الولاء التنظيمي إجرائيًا بأنه مستوى ارتباط المعلمين بمدارسهم الثانوية في سلطنة عمان، والذي يتضح من خلال التزامهم بأداء مهامهم الوظيفية بحماس، وانتمائهم القوي للمؤسسة التعليمية.

حدود البحث:

– **الحدود الموضوعية:** يتناول البحث درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التمكين الفكري)، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

– **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على مديري المدارس الثانوية العاملين في هذه المدارس في سلطنة عمان.

- الحدود المكانية: تُجرى الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في سلطنة عمان.
- الحدود الزمنية: سوف يتم إجراء البحث خلال العام الدراسي الجاري ٢٠٢٤ م.

الإطار النظري

المقدمة

لقد زاد الاهتمام العالمي في الآونة الأخيرة بمفهوم القيادة الإدارية؛ لمواكبة التطورات للفكر الإداري لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة التنافسية، وقد برزت رؤية فلسفية جديدة في الأنماط القيادية والتي تتمثل في القيادة التحويلية، فهي حل سريع يمكن من خلالها حل المشكلات التي قد تواجه المنظمات، كما أنها مفتاح للميزة التنافسية، وهي واحدة من أهم المفاهيم الحديثة التي قد نالت اهتمام العديد من القادة والمديرين؛ وذلك لما لها من تأثير كبير على العاملين وسلوكهم والعمل معاً للوصول للأهداف المرجوه (حمد، ٢٠١٤، ص١٣)، كما يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة سواء للفرد او الجماعة حيث تتبع أهميته من خلال رضا العاملين عن المهنة مما يؤدي الي الشعور بالرضا النفسي والاجتماعي والذي ينعكس علي رفع من مستوي كفاءة الانتاج مما ينتج عنه تحقيق الولاء العاملين الي المؤسسات التابعين لها وبالتالي ينعكس ذلك بالإيجاب علي المؤسسة التي يعمل بها حيث يصبح هدف المؤسسة العام من هدفه الخاص (غربي، ٢٠١٧، ص١٢).

ومن هنا تتضح أن القيادة التحويلية تعد أحد الأبعاد الأساسية التي تؤثر في الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وتشمل هذه الأبعاد الرؤية الملهمة، التحفيز الفكري، الرعاية الفردية، والتأثير المثالي، من خلال تقديم رؤية واضحة وملهمة، يُحفز القادة المعلمين على الالتزام بأهداف المؤسسة، مما يزيد من شعورهم بالانتماء، كما تساهم الرعاية الفردية في تعزيز الثقة والولاء، حيث يشعر المعلمون بالتقدير والدعم.

مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد شهد هذا المفهوم اختلافات بين الباحثين، ومن بين أبرز التعريفات المتعلقة به ما يلي:

حيث عرف كل من الغامدي؛ والزهراني (٢٠١٧، ص.١٣٩) القيادة التحويلية على أنها "مجموعة من السلوكيات التي يبيدها القائد للتقرب من العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة ونجاحها".

وعرفت حداد (٢٠٢٢، ص.٣٢) القيادة التحويلية على أنها "نمط إداري يسعى من خلاله القائد لإحداث تغييرات نحو الأفضل بالاعتماد على دافعيته الإلهامية وتأثيره المثالي في المرؤوسين، والذي يهدف لتطوير الأداء الإداري".

بينما أشار كل من الحاج والسفياني (٢٠٢٤، ص.٦٢٦) إلى مفهوم القيادة التحويلية على أنها "نمط من أنماط القيادة يعمل القائد من خلالها على إقناع العاملين بتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية".

كذلك عرف " بوربياتي وتجاجونو" (Purbiyati& Tjahjono, 2024, P. 429) القيادة التحويلية بـ: "القادة الذين يركزون على إعطاء الأعضاء الفرصة للتعبير عن تطلعاتهم وأهدافهم وقيمهم، والثقة في أن الأعضاء قادرون على العمل بما يتجاوز التوقعات.

ومن نفس المنطلق عرف "نيجارا وآخرون" (Negara et al., 2024, P. 2) القيادة التحويلية بأنه: "أسلوب القيادة الذي يتميز بالسلوكيات الكاريزمية والملهمة التي تؤثر على الموظفين لتجاوز أهدافهم والأداء بما يتجاوز التوقعات المحددة في مكان العمل".

وفي الأخير يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها عبارة " نمط قيادي يهدف إلى إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق إمكاناتهم الكاملة والمساهمة بشكل فعال في أهداف المؤسسة، يتميز هذا النوع من القيادة بقدرته على إحداث تغييرات إيجابية في الثقافة التنظيمية، وتعزيز الابتكار، وبناء علاقات قوية بين القائد والتابعين".

مفهوم الولاء التنظيمي

يُعتبر الولاء التنظيمي من المصطلحات المهمة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات متنوعة، وقد اختلفت تعريفاته باختلاف هذه المجالات، لذا سنركز على أبرز التعريفات، ومن أهمها ما يلي:

حيث وصف كلاً من "سكور وآخرون" (Sukor et al., 2020, P. 1779) الولاء التنظيمي بأنه: "ميل الموظفين إلى البقاء في المنظمة". وعرف خضر (٢٠٢١، ص. ١٤٧) الولاء التنظيمي على أنه "ارتباط وإخلاص والاستعداد الدائم للتضحية، وبذل أقصى طاقة ومجهود للمنظمة، وتطابق رؤى بين الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق الأهداف والنجاح المستمر". كما عرف "بيكان وكاليشكان" (Pekkan & ÇALIŞKAN, 2022, P. 706) الولاء التنظيمي بأنه: "التزام الموظفين بالمنظمة من خلال التصرف وفقاً للإرشادات الإدارية". بينما أشار "القبعان وآخرون" (elqabaan et al., 2024, P. 309) أن الولاء التنظيمي هو: "التزام وتفاني الموظفين تجاه منظماتهم، والذي يتجلى من خلال استعدادهم لبذل جهد إضافي والبقاء مع المنظمة والتأييد لقيمها وأهدافها". وبالتالي يتم وضع تعريف محدد للولاء التنظيمي من خلال هذه البحث على أنه عبارة عن "ارتباط الأفراد بمؤسستهم وولائهم لأهدافها وقيمها، يُعبر عن هذا الولاء من خلال التزام الموظفين بعملهم ورغبتهم في الاستمرار في المؤسسة، مما يسهم في تعزيز الأداء والفعالية التنظيمية، يتضمن الولاء التنظيمي شعوراً بالانتماء والارتباط العاطفي بالمؤسسة".

أهمية القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أكثر أساليب القيادة فعالية في العصر الحديث، حيث تركز على تعزيز العواطف والقيم بين القادة والموظفين. تعمل هذه القيادة على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة من خلال تعزيز الثقة والتشجيع، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة على الابتكار. يتطلب من القائد التحويلي إنشاء نظام يشجع تبادل المعرفة والتفكير الإبداعي، مما يساهم في تطوير مناهج مبتكرة تعتمد على البيانات المستخلصة من المؤسسة. بفضل هذا النهج، يمكن للقيادة التحويلية تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق نتائج مستدامة، مما يجعلها أساسية لنجاح المؤسسات (Negara et al., 2024, P. 12)، وبالتالي تشجع القادة فيها العاملين على الالتزام والتمسك بالمثل الأخلاقية، ويلهمهم التفكير في حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة، وبطرق وأفكار

جديدة، فالقادة يمكن أن يؤثروا على العاملين من خلال الإدارة المنظمة، فالمنظمة التحويلية تظهر أهميتها من خلال تحمل المسؤولية، فالقيادة التحويلية تمثل فكرة موجهة نحو أهداف أساسية ومهمة للمنظمة بناء منظمات قائمة على قاعدة قيمة، كما أن القيادة التحويلية تساهم في أحداث العديد من التغيرات الجوهرية في العاملين، كما أنها تدعم وتضع قيمة للمنظمة، وتساهم في إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة (عبدالله، ٢٠٢٣، ص١٣)، وبالاتساق مع ما سبق فإن القيادة التحويلية ذات أهمية كبيرة في تعزيز الأداء التنظيمي وتحفيز الموظفين، ومن خلال إلهام الأفراد ورسم رؤية واضحة، تساعد هذه القيادة على تعزيز الابتكار وتعزيز التزام الموظفين بأهداف المؤسسة، كما تساهم في بناء علاقات قوية وثقة متبادلة بين القادة والتابعين، مما يعزز من روح الفريق ويزيد من فعالية العمل الجماعي، وتساعد القيادة التحويلية في تهيئة بيئة عمل إيجابية، مما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

أبعاد القيادة التحويلية

يوجد جُمله من الابعاد التي تمثل القيادة التحويلية ومن أهم هذه الابعاد: التأثير المثالي، وبعد التحفيز الالهامي، وبعد الاستثارة الفكرية وبعد الاعتبار الفردي ومن أهم هذه الدراسات العربية والأجنبية التي اتفقت على هذه الأبعاد ما يأتي: دراسة (حسين، ٢٠٢٣)، ودراسة (قوال، ٢٠٢١)، ودراسة (سعيد وحسين، ٢٠١٦)، ودراسة (Maizatullah et al., 2024)، ودراسة (Suhana et al., 2024) وفيما يلي توضح لاهم هذه الابعاد بشيء من التوضيح والتفسير.

- **التأثير المثالي:** يُعتبر القائد التحويلي نموذجًا يُحتذى به من قبل العاملين، حيث يُظهرون التزامًا قويًا وعزيمة في تحقيق الأهداف، ويتسم هؤلاء القادة بمستويات مرتفعة من السلوك الأخلاقي؛ مما يعزز من قيم ومرونة العاملين ويُرفع من معنوياتهم إلى مستويات أعلى مما هو متوقع؛ وبناءً على هذه الخصائص يتبنى القادة أسلوبًا يجعلهم نماذج يُعجب بها الآخرون مع مرور الوقت؛ مما يُكسبهم الاحترام والثقة، فهم دائمًا في حالة استعداد للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل خدمة الآخرين، ويأخذون في اعتبارهم احتياجات

الآخرين قبل احتياجاتهم الذاتية، ويُمثل التأثير المثالي القمة في مستويات القيادة التحويلية، حيث يتمتع القائد الذي ينال احترام وتقدير مرؤوسيه بقدرة على المشاركة في المخاطر، ويضع احتياجات ومتطلبات فريقه قبل احتياجاته الشخصية (حسين، ٢٠٢٣، ص. ٣٩٤).

■ **التحفيز الإلهامي** يعتبر التحفيز الإلهامي أحد العناصر الأساسية في القيادة التحويلية؛ حيث يتجلى في قدرة القادة على جذب وتحفيز الأتباع من خلال تحديد أهداف طموحة وإظهار الحماس لتحقيقها، ويُعبر القادة التحويلين عن توقعاتهم العالية ويستخدمون الرموز والصور لتسليط الضوء على هذه الأهداف المهمة، مما يعزز دافعية الأتباع للقيام بإنجازات استثنائية، وغالبًا ما يتخذ هؤلاء القادة دور المرشدين؛ حيث يولون اهتمامًا خاصًا لخصائص مرؤوسيهم واحتياجاتهم الفردية، فيتطلب هذا السلوك إنشاء رؤية جذابة وواضحة، وتوجيه أنشطة الأفراد بشكل يتماشى مع تلك الرؤية، فيساهم القادة التحويلين في خلق بيئة تحفز الإبداع وتعزز الأداء العالي بين الأفراد من خلال نمذجة السلوك المقبول واستخدام الرموز الإيجابية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة للمنظمة . (Maizatullah et al., 2024, P. 52)

■ **الاستثارة الفكرية** يقصد بها قدرة القائد على الاستثارة الفكرية وقيادة العاملين؛ لكي يتخطوا أي مشكله قد تواجههم، أي أن القائد التحويلي هو الذي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات ومعالجة الأوضاع السيئة م خلال اتباع أساليب جديدة، كما يقوم القائد بتشجيع لروح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني، كما يقبل الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت هذه الأفكار مع أفكاره، فالاستثارة الفكرية هي احد سلوكيات القائد التحويلي التي يمكن من خلالها معرفة مدى قدرته على استثارة جهود العاملين سواء الفكرية أو التحليلية؛ لكي تصبح جهود إبداعية، وتشجعهم على تبني طرق جديدة لحل المشكلات (حسين، ٢٠٢٣، ص. ٣٩٥).

وفي نهاية المطاف يقوم الباحث بعرض لأهم الأبعاد القيادية التحويلية التي تناولها في البحث الحالي وهي كما يلي:

- **التأثير المثالي:** يتمثل في قدرة القائد على أن يكون نموذجًا يحتذى به من خلال سلوكياته وقيمه، مما يعزز الثقة والاحترام لدى الموظفين.
- **التحفيز الالهامي:** يشير إلى قدرة القائد على إلهام وتحفيز الأفراد من خلال تقديم رؤية واضحة ومشوقة، مما يعزز من التزامهم وأدائهم.
- **الاستشارة الفكرية:** تعني تشجيع القائد للموظفين على التفكير النقدي والابتكار، مما يساهم في تطوير حلول جديدة وتحسين العمليات.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

- تتعدد العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي؛ حيث يلعب كل منها دورًا حيويًا في تعزيز ارتباط الموظفين بمنظماتهم، ويُعتبر رضا الوظيفة من أبرز هذه العوامل؛ حيث يشعر الموظفون بالولاء عندما يكونون راضين عن مهامهم وظروف عملهم، كما تساهم الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية المؤسسة وقيمتها، مما يؤثر على شعور الموظفين بالانتماء، إلى جانب ذلك تلعب أنماط القيادة دورًا محوريًا، فالقادة الذين يظهرون دعمًا وتقديرًا لموظفيهم يميلون إلى تعزيز الولاء، بالإضافة للدعم التنظيمي المتصور الذي يتمثل في توفير الموارد والمساعدة اللازمة ويعزز من شعور الأمان والالتزام، كما تُعتبر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وعمليات التطوير أحد العوامل الرئيسية التي تعزز الولاء؛ حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من التغيير ويساهمون في نجاح المنظمة (elqabaan et al., 2024, P. 309)، كما أشارت سابق (٢٠٢٤، ص.٩٢) إلى مجموعة من العوامل التي يمكن أن تشجع على تقوية الولاء التنظيمي، وتتمثل تلك العوامل في النقاط التالية:
- وجود موظفين ذوي مستوى ثقافي مرتفع يمكنهم التأثير إيجابيًا على الآخرين وتحقيق طموحاتهم.
 - رقي أهداف المنظمة والتخطيط الجيد يحفز العاملين على التمسك بوظائفهم.
 - احترام العاملين لأهداف المنظمة فكلما زاد تعلق الموظفين بمؤسساتهم، ارتفعت مهاراتهم وأدائهم.
 - العامل النفسي والذي يتمثل في طول فترة الخدمة في بيئة خالية من المشاكل يساهم في تعزيز الولاء.

ومن الجدير بالذكر أن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي متعددة، وأهمها بيئة العمل الإيجابية التي تعزز شعور الانتماء، والتواصل الفعال بين القادة والموظفين الذي يعزز الثقة، كما تلعب سياسات المكافآت والتقدير دورًا حاسمًا في زيادة الالتزام، بالإضافة إلى فرص التطور المهني والتدريب التي تساعد الموظفين في تنمية مهاراتهم، وتعكس هذه العوامل مجتمعة استجابة الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء والاستقرار المؤسسي.

أبعاد الولاء التنظيمي

تتجلى أبعاد الولاء التنظيمي في الولاء العاطفي، الولاء المعياري، والولاء المستمر، والتي تشكل المحرك الأساسي لتعزيز الولاء التنظيمي، وقد أجمعت العديد من الدراسات العربية والأجنبية على أهمية هذه الأبعاد في تحقيق الالتزام التنظيمي ومن أبرز هذه الدراسات دراسة (سابق، ٢٠٢٤)، ودراسة (كاظم، ٢٠١٤)، ودراسة (خضر، ٢٠٢١)، ودراسة (elqabaan et al., 2024)، ودراسة (Abdullah, 2024)، ودراسة (Pekkan & ÇALIŞKAN, 2022) وفيما يأتي تفسير لهذه الأبعاد.

■ **الولاء العاطفي** يقصد الولاء العاطفي للعاملين ومدى اندماجهم في المنظمة، ويعتبر البعد العاطفي من أهم أبعاد الولاء التنظيمي، فمن خلالها يقرر العاملون إذا كانوا سيستمرون في العمل في المؤسسة أم لا، فهو يعكس درجة الحب والمشاعر والإيجابية نحو المنظمة التي يعملون فيها، ويتولد الولاء العاطفي نتيجة رشا العاملين عن عملهم، والإحساس بمكانته التنظيمية والتوافق بين ما هو مطلوب وبين المتوقع منه في العمل، وما يتلقاه من حوافز وجزاءات، وإحساسه بالانتماء ودمج الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة (سابق، ٢٠٢٤، ص ٨٣)، كما يشير الولاء العاطفي إلى ارتباط الموظفين العميق بمنظمتهم، حيث يظهرون التفاني والالتزام حتى في أوقات الأزمات، وهؤلاء الموظفون يعملون بروح الفريق ويتحملون التحديات بدلاً من الهروب منها، مما يعكس التزامهم بالأهداف المشتركة، ويُعد الولاء العاطفي عاملاً حيويًا لتعزيز استقرار المنظمة؛ حيث يرفع الروح المعنوية ويحفز الجميع على مواجهة التحديات بإيجابية (Pekkan & ÇALIŞKAN, 2022, P. 706)

■ **الولاء المعياري** يقصد بالولاء المعياري مشاعر التزام العاملين وبقائهم في المنظمة من خلال دعم وتعزيز المنظمة لموظفيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الاجتماعي، لا يتوقف فقط على طريقة تنفيذ إجراءات العمل ولكن على المساهمة في تطوير الأهداف والتخطيط ووضع سياسات المنظمة (كاظم، ٢٠١٤، ص.٢٣٦)، لذا يعكس الولاء المعياري التزام الموظفين بالبقاء في المنظمة تقديرًا للدعم والفرص التي تتيح لهم المشاركة في صنع القرارات، يتمثل هذا الولاء في رغبتهم بالمساهمة الفعالة وتعزيز ثقافة التعاون والثقة، مما يساهم في استقرار المؤسسة وتحسين الأداء الجماعي (Abdullah, 2024, P. 287).

■ **الولاء المستمر** يشير الولاء المستمر إلى رغبة الفرد القوية في البقاء في العمل بسبب اعتقاده أن مغادرته ستؤثر عليه سلبًا. يعكس هذا الولاء إدراك الأفراد للمنافع والامتيازات التي يحصلون عليها من المنظمة مقارنة بالتكاليف المحتملة لتركها، ويبقى الموظفون المرتبطون بالمنظمة بسبب هذا الولاء في حاجة إلى الاستمرار، ويتأثر بقاءهم بمجموعة من العوامل، مثل العمر والخبرة الوظيفية، حيث يُصبح ترك العمل قرارًا صعبًا (خضر، ٢٠٢١، ص.١٤٨).

ومن زاوية أخرى يتجلى الولاء المستمر في رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة نتيجة التكاليف المحتملة لمغادرتها، مثل فقدان الأمان الوظيفي والمزايا المالية والعلاقات الاجتماعية، وبالتالي يعزز هذا الولاء الاستقرار التنظيمي؛ حيث يبقى الموظفون رغم التحديات، مما يساعد على الحفاظ على الخبرات والمعرفة، ومع ذلك ينبغي على المنظمات السعي لتطوير الولاء العاطفي أيضًا؛ حيث أن الولاء المستمر وحده قد لا يكفي لتحقيق أداء مرتفع وتحفيز الابتكار (abdelnaser & ahmed. M, 2024, P. 1461)، وبالاتساق مع ما سبق فإن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل في الولاء العاطفي، الولاء المعياري، والولاء المستمر، حيث يعبر كل نوع من الولاء عن جزء مختلف من التزام الموظف بالمؤسسة؛ حيث يظهر الولاء العاطفي بالارتباط الشخصي، والولاء المعياري بالواجب والقيم، والولاء المستمر بالاستقرار المالي أو الحاجة للبقاء.

دور القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين

تلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في تعزيز الولاء التنظيمي بين المعلمين من خلال خلق بيئة عمل محفزة وتوفير رؤية واضحة لتحقيق أهداف مشتركة، وتسهم في تطوير مهاراتهم ودعمهم مهنيًا، مما يعزز شعورهم بالتقدير ويقلل من رغبتهم في مغادرة المؤسسة، وبالتالي تقليل معدل دوران الموظفين وتعزيز الاستقرار المؤسسي (القابعان وآخرون، ٢٠٢٤، ص. ٣١٧).

كذلك تُعد القيادة التحويلية عاملاً رئيسياً في تعزيز الولاء التنظيمي بين المعلمين من خلال إشراكهم في عملية التغيير وتحقيق أهداف المنظمة، مما يعزز شعورهم بالانتماء. تسهم هذه القيادة في بناء هوية اجتماعية وفردية قوية، مما يعزز التماسك والالتزام، ويعزز مشاعر الثقة والمشاركة، هذا ينعكس إيجابياً على الرضا الوظيفي، الأداء، والفعالية العامة للمعلمين، وبالتالي تعد القيادة التحويلية أساساً لتحقيق النجاح والاستدامة في المؤسسات التعليمية (Alrayes et al., 2022, P. 2404).

وفي نفس الصدد تلعب القيادة التحويلية دور مهم في تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي، ويتضح ذلك في الاتي: (الشوابكة؛ وآخرون، ٢٠١٨، ص. ١٤٨)

١. تساهم القيادة التحويلية في دعم الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى سرعة وكفاءة أكبر في إنجاز العمل.

٢. تساعد القيادة التحويلية على تحسين معدلات الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية، وزيادة الجودة والإنتاجية.

٣. تعزز القيادة التحويلية التعاون والاتصال بين الموظفين على جميع المستويات، مما يحسن العلاقات التنظيمية ويزيد من الالتزام.

٤. سعي المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية يدفعها لتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، ما يتطلب البحث والتدريب لتنمية الالتزام الوظيفي.

وخلاصة القول تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين؛ حيث تعمل على خلق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة تمكن المعلمين من المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المدرسة أو المؤسسة التعليمية، ومن خلال توفير رؤية واضحة

وإشراك المعلمين في صنع القرارات، تعزز القيادة التحويلية شعور الانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، كما تسهم في تطوير مهارات المعلمين المهنية والشخصية، مما يزيد من شعورهم بالتقدير والرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة رؤوف وكعيد (٢٠٢٠) بعنوان "الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط" إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٠) من مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

هدفت دراسة آل منصور (٢٠١٩) بعنوان "درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين" إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، والولاء التنظيمي لدى المعلمين؛ والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى المعلمين، واشتملت عينة الدراسة على (٤٨٧) من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لكل من القيادة التحويلية والولاء التنظيمي؛ وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي لدى المعلمين.

هدفت دراسة المسقري (٢٠١٨) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين" إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية، والولاء الوظيفي؛ والكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية والولاء الوظيفي للمعلمين، واشتملت عينة الدراسة على (٤٤١) من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت بمستوى مرتفعة، كما جاء الولاء الوظيفي للمعلمين عاليًا؛ وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية والولاء الوظيفي للمعلمين.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة "أوزدمير وآخرون" (Ozdemir, et al, 2024) بعنوان: "مؤشرات الولاء التنظيمي على مستوى المدرسة والمعلم في عصر إصلاح المدارس" إلى التعرف على تأثيرات القيادة الكاريزمية، والثقة في القائد، وانخراط المعلمين على ولاء المعلمين التنظيمي، واشتملت عينة الدراسة على (٨٧٢) معلمًا من ٧٧ مدرسة حكومية بتركيا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي المستعرض، واستعانت بمقياس أكرمان للولاء التنظيمي كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للقيادة المدرسية الفعالة ذو دلالة إحصائية على ولاء المعلمين تجاه المدرسة، من خلال انخراط المعلمين وثقتهم بالقائد.

هدفت دراسة "تشين" (Chen, 2021) بعنوان: "العلاقة بين تصورات المعلمين تجاه القيادة التحويلية للمدير وولائهم التنظيمي في مدرسة يويهى الثانوية في الصين" إلى التعرف على تصور المعلمين للقيادة التحويلية لمديري المدارس والتزامهم التنظيمي، واشتملت عينة الدراسة على (65) معلمًا بدوام كامل من مدرسة يويهى المتوسطة في مقاطعة تونغباي، مقاطعة خنان، الصين، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، واستعانت بالاستبانة المسحية كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج

من أهمها وجود تصورات إيجابية للمعلمين تجاه تطبيق القيادة التحويلية؛ مما عزز مستوى التزامهم التنظيمي بشكل عالٍ.

هدفت دراسة "سيدي" (Sayadi, 2016) بعنوان: "أثر أبعاد القيادة التحويلية، والتبادلية، وغير القيادية على رضا المعلمين الوظيفي والالتزام التنظيمي في إيران" إلى الكشف عن وجود ارتباط بين عوامل القيادة التحويلية والتبادلية وبين رضا المعلمين عن وظائفهم والتزامهم التنظيمي في المدارس العامة في إيران، واشتملت عينة الدراسة على (٣٨٧) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من بين ٤٢ مدرسة في محافظة كرمانشاه بإيران في عام ٢٠١٢-٢٠١٣، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، واستعان بالمشح كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وُجد أن لكل من عوامل القيادة التحويلية (القيادة الكاريزمية، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري) وعوامل القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة والإدارة النشطة بالاستثناء) ترتبط بشكل إيجابي بفعالية القائد، وجهود المرؤوسين، ورضاهم الوظيفي، والتزامهم وبقائهم التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم تناولها يتضح أن هناك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في هدفها الذي تمثل في الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، مثل: دراسة رؤوف وكعيد (٢٠٢٠)، ودراسة المسقري (٢٠١٨)، ودراسة "تشين" (Chen, 2021)، وقد اتفقت الدراسات العربية في استخدامها للمنهج الوصفي مع الدراسة الحالية، بينما اختلفت الدراسات الأجنبية حيث استخدمت دراسة "أوزدمير وآخرون" (Ozdemir, et al, 2024) التي استخدمت المنهج المسحي المستعرض، ودراسة "سيدي" (Sayadi, 2016) التي استخدمت المنهج الارتباطي، كما اتفقت دراسة "تشين" (Chen, 2021)، ودراسة المسقري (٢٠١٨) في الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت دراسة آل منصور (٢٠١٩)، ودراسة "سيدي" (Sayadi, 2016) على المعلمين، أما دراسة رؤوف وكعيد (٢٠٢٠) فقد اشتملت على المديرين، وتميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحث التي تناولت درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى

المعلمين، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وإطارها النظري وتصميم أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.

إجراءات البحث الميدانية:

■ **منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (٢٠١٨، ص. ١١٨) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض المشكلة".

■ **مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع معلمين المدارس الثانوية بسلطنة عمان، وتم أخذ عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة التي اشتملت على (١٠٨) مفردة من مجتمع البحث، وبعد توزيع الاستبانات أصبح عدد العينة الصالح للتحليل الإحصائي (١٠٤)، وذلك بسبب وجود بعض الاستبانات غير مكتملة الاستجابة أو غير صالحة للتحليل الإحصائي.

■ **خصائص عينة البحث:** يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب خصائصها:

جدول (١): توزيع أفراد العينة حسب خصائصها

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	92	88.5%
أنثى	12	11.5%
المجموع	104	100%
سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٥ سنوات	24	23.1%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	49	47.1%
أكثر من ١٠ سنوات	31	29.8%
المجموع	104	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب النوع هي (88.5%) وهي الخاصة بـ(الذكور)، يليها أقل نسبة (11.5%) وهي الخاصة بـ(الإناث)؛ وأن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب سنوات الخبرة هي (47.1%) وهي الخاصة بـ(من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، يليها نسبة (29.8%) وهي الخاصة بـ(أكثر من ١٠ سنوات)، يليها أقل نسبة (23.1%) وهي الخاصة بـ (أقل من ٥

سنوات).

أداة البحث:

قام الباحث ببناء استبانة للكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق مثل صدق المحكمين حيث تم إرسال الاستبانة للمحكمين، للحكم على الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٦٪) من السادة المحكمون، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكونة من (٣٠) عبارة تم توزيعهم على محورين، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) مفردة، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في الاستبانة حيث جاءت معاملات الارتباط بقيم مرتفعة حيث تراوحت في المحور الأول: القيادة التحويلية بين $(.993^{**} - .755^{**})$ ، بينما تراوحت في المحور الثاني: الولاء التنظيمي بين $(.983^{**} - .796^{**})$ ، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما تم التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمحاور الاستبانة، حيث تراوحت بين $(.986^{**} - .987^{**})$ وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تم التحقق من قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة بين $(.944 - .956)$ ، بينما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.974)، وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة البحث (الاستبانة) حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (١)، لا أوافق (٢)، أوافق إلى حد ما (٣)، أوافق (٤)، أوافق بشدة (٥).

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: معامل ارتباط بيرسون، معامل كرونباخ ألفا، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معادلة المدى حيث تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل بعد بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{٥ - ١}{٥} = ٠.٨٠$$

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

عرض ومناقشة وتفسير نتائج البحث:

- أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري مدرّس الثانوية بسلطنة عمان؟" وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك التالي:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: القيادة

التحويلية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
١	البعد الأول: التأثير المثالي	4.07	.573	عالية	2
٢	البعد الثاني: الحافز الإلهامي	3.68	.522	عالية	3
٣	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	4.16	.570	عالية	1
	المتوسط العام	3.97	.450	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية، قد جاء بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.450) وبدرجة استجابة (عالية). ويمكن تفسير حصول المحور الأول: القيادة التحويلية، على درجة استجابة (عالية)، أن المعلمين يرون أن المديرين قادرين على توفير بيئة عمل تعزز الولاء والانتماء للمدرسة، وتوفر الدعم اللازم للتغلب على الصعوبات، مما يساهم في تحسين الأداء التعليمي والارتقاء بمستوى العمل التعاوني داخل المدرسة، ويوفر بيئة مهنية محفزة تدعم الابتكار والإبداع في العملية التعليمية.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

- **البعد الأول: التأثير المثالي.** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة البعد الأول: التأثير المثالي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد

الأول: التأثير المثالي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١	يشجع المدير على نشر الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.	3.85	1.618	3	عالية
٢	يعتمد المدير على الشفافية في عملية اتخاذ القرار.	3.53	1.795	5	عالية
٣	يشجع المدير المعلمين على الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية.	3.77	1.256	4	عالية
٤	يلتزم المدير بالقيم التي يدعو إليها في المدرسة.	4.87	.442	1	عالية جدًا
٥	يقدم المدير نموذجًا يحتذى به في بيئة العمل المدرسية.	4.35	.773	2	عالية
المتوسط العام		4.07	.573		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: التأثير المثالي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (4.07) وانحراف معياري (.573). وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول البعد الأول: التأثير المثالي، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن المعلمين يرون أن المديرين في المدارس الثانوية يعتمدون بشكل كبير على بناء الثقة والعلاقات الإيجابية مع المعلمين، مما يعزز بيئة عمل صحية ومستقرة، حيث يشعر المعلمون بأنهم يعملون في بيئة داعمة يقودها مديرون يحرصون على رفاهية وتقدم فريق العمل.

■ البعد الثاني: الحافز الإلهامي.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: الحافز الإلهامي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد

الثاني: الحافز الإلهامي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٦	يحفز المدير المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.	3.95	1.347	1	عالية
٧	يشجع المدير المعلمين على تخطي الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل.	3.13	1.659	5	متوسطة
٨	يحرص المدير على إشراك المعلمين في تحديد رؤية المدرسة المستقبلية.	3.45	1.532	4	عالية
٩	يشجع المدير المعلمين على التفكير بإيجابية تجاه التغيير.	3.93	1.409	2	عالية
١٠	يشجع المدير المعلمين على التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.91	1.293	3	عالية
	المتوسط العام	3.68	.522		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: الحافز الإلهامي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.68) وانحراف معياري (0.522) وبدرجة استجابة (عالية)، ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: الحافز الإلهامي، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن المديرون الذين يظهرون مستويات عالية من الحافز الإلهامي غالباً ما يتمكنون من تعزيز الروح المعنوية لفريق العمل، ويجعلون المعلمين أكثر قدرة على التفكير الإبداعي والابتكاري، مما يساهم في تطوير المدرسة ككل.

■ **البعد الثالث: الاستثارة الفكرية.** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد

الثالث: الاستثارة الفكرية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١١	يشجع المدير المعلمين على البحث عن حلول مبتكرة للتحديات التعليمية.	3.70	1.695	4	عالية
١٢	ينمي المدير روح البحث العلمي والتجريب في المدرسة.	3.65	1.480	5	عالية
١٣	يساعد المدير المعلمين على تطبيق أساليب تدريس جديدة وتطويرية.	4.25	1.213	3	عالية جدًا
١٤	يشارك المدير المعلمين في برامج التطوير المهني.	4.69	.541	1	عالية جدًا
١٥	يشجع المدير المعلمين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	4.48	.788	2	عالية جدًا
	المتوسط العام	4.16	.570		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: الاستثارة الفكرية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (4.16) وانحراف معياري (0.570). وبدرجة استجابة (عالية)، ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن المديرين يسعون دائماً لإثارة فضول المعلمين وحثهم على التفكير بطرق غير تقليدية، مما يساعد في رفع مستوى الأداء التعليمي وتحسين الجودة التعليمية، عن طريق توفير بيئة تشجع التفكير الابتكاري، حيث يشعر المعلمون بأنهم ليسوا مجرد منفذين للخطط التعليمية، بل أنهم شركاء في عملية تطوير البيئة التعليمية.

- **ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى الولاء التنظيمي لدي معلمين مدارس الثانوية بسلطنة عمان"؟ وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: الولاء التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك التالي:**

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: الولاء

التنظيمي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
١	البعد الأول: الولاء العاطفي	3.79	.570	عالية	3
٢	البعد الثاني: الولاء المعياري	3.83	.582	عالية	2
٣	البعد الثالث: الولاء المستمر	3.89	.493	عالية	1
المتوسط العام		3.84	.410	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: الولاء التنظيمي، قد جاء بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.410) وبدرجة استجابة (عالية)، وهذا ما يمكن تفسيره بأن المعلمين يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمؤسساتهم التعليمية، مما يعكس التزامًا قويًا وارتباطًا عاطفيًا ومعياريًا ومستمرًا تجاه مدارسهم، حيث يعد الولاء التنظيمي العالي عنصرًا أساسيًا في استمرارية الأداء التعليمي وتحقيق الأهداف المدرسية. وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الثاني: الولاء التنظيمي، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

- **البعد الأول: الولاء العاطفي:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد

الأول: الولاء العاطفي.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١٦	أشعر بالارتباط العاطفي بمدرستي.	3.29	1.727	5	متوسطة
١٧	أشعر بالرضا عند تحقيق إنجازات المدرسة.	3.32	1.797	4	متوسطة
١٨	أرغب في الاستمرار بالعمل في المدرسة.	3.90	1.397	2	عالية
١٩	لدى استعداد لبذل جهد إضافي لدعم أهداف المدرسة.	4.61	.818	1	عالية جدًا
٢٠	أعتبر المدرسة مكاني المثالي للعمل.	3.83	1.161	3	عالية
المتوسط العام		3.79	.570		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: الولاء العاطفي، جاء بمتوسط

حسابي قدرة (3.79) وانحراف معياري (570). وبدرجة استجابة (عالية)، ويمكن تفسير حصول البعد الأول: الولاء العاطفي، على درجة استجابة (عالية)، إلى ارتباط المعلمين القوي بمدارسهم على المستوى الشخصي والعاطفي، وهو يعكس شعورهم بالانتماء والاعتزاز بالعمل في هذه البيئة التعليمية.

- **البعد الثاني: الولاء المعياري.** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الولاء المعياري.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٢١	أشعر بالمسؤولية الأخلاقية تجاه تحسين أداء المدرسة.	3.46	1.734	4	عالية
٢٢	أشعر أن لدي التزاماً قوياً بالمساهمة في تطوير المدرسة.	3.32	1.797	5	متوسطة
٢٣	أشعر بالمسؤولية تجاه دعم المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية.	3.77	1.566	3	عالية
٢٤	أحافظ على التزامي تجاه أهداف المدرسة بناءً على مبادئ الشخصية.	4.64	.787	1	عالية جداً
٢٥	أرى أن ولائي المدرسة جزء من واجبي الوظيفي.	3.96	1.042	2	عالية
	المتوسط العام	3.83	.582		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: الولاء المعياري، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.83) وانحراف معياري (582). وبدرجة استجابة (عالية)، ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: الولاء المعياري، على درجة استجابة (عالية)، بأن المعلمين يشعرون بأن لديهم واجباً مهنيّاً وأخلاقياً تجاه مديريهم وزملائهم، ويعتبرون البقاء في المدرسة جزءاً من مسؤوليتهم المهنية، حيث يسود بينهم شعور بالالتزام المتبادل والولاء للمؤسسة التعليمية. المديرون الذين يظهرون قدرات قيادية تحويلية يلعبون دوراً كبيراً في تعزيز هذا النوع من الولاء.

- **البعد الثالث: الولاء المستمر.** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الولاء المستمر، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد

الثالث: الولاء المستمر.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٢٦	أشعر بأن استمراري في العمل هنا هو الخيار الأفضل لي.	3.59	1.485	4	عالية
٢٧	أعتقد أن مغادرتي للمدرسة قد تؤثر سلباً على مساري المهني.	3.54	1.576	5	عالية
٢٨	توفر المدرسة لي وسيلة لتحقيق استقرار وظيفي طويل الأمد.	3.77	1.331	3	عالية
٢٩	توفر لي المدرسة فرص لتطوير المهني.	4.44	1.050	1	عالية جداً
٣٠	لدي القدرة على التكيف مع ظروف بيئة العمل الحالية.	4.11	1.131	2	عالية
	المتوسط العام	3.89	.493		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: الولاء المستمر، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.89) وانحراف معياري (0.493) وبدرجة استجابة (عالية)، ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: الولاء المستمر، على درجة استجابة (عالية)، بأن المعلمين يشعرون بالارتباط بالمدرسة نتيجة للتأثير الإيجابي للبيئة التعليمية التي توفرها المدرسة لهم، وكذلك الدور القيادي للمديرين الذين يخلقون بيئة داعمة ومستقرة، بالإضافة إلى أن هذا الشعور بالاستمرارية قد يكون نتيجة لأن المعلمين يرون في البقاء في مدارسهم فرصة لتطوير مهاراتهم المهنية وتحقيق استقرار وظيفي على المدى الطويل.

- ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية بسلطنة عمان؟" للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، على النحو التالي:

جدول (١٠) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين القيادة التحويلية والولاء

التنظيمي

القيادة التحويلية	البعد الأول: الولاء العاطفي		البعد الثاني: الولاء المعياري		البعد الثالث: الولاء المستمر		المتوسط العام	
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التأثير المثالي	.564**	.000	.595**	.000	.509**	.000	.746**	.000
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	.679**	.000	.270**	.000	.435**	.000	.616**	.000
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	.511**	.000	.568**	.000	.508**	.000	.708**	.000
المتوسط العام	.718**	.000	.596**	.000	.599**	.000	.854**	.000

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتوسط العام للقيادة التحويلية والمتوسط العام للولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($.854^{**}$)، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين الذين يعتمدون على ممارسات القيادة التحويلية قادرون على توفير بيئة مدرسية تحفز المعلمين وتشجعهم على الالتزام والولاء للمؤسسة التعليمية، فعندما يشعر المعلمون بأنهم يعملون تحت قيادة ملهمة، وداعمة، وتشجع الابتكار، يصبحون أكثر ميلاً للبقاء في المدرسة والالتزام بأهدافها، كما أن المديرين الذين يظهرون سلوكيات قيادية تحفيزية وقوة مثالية يساهمون في تعزيز الولاء العاطفي والمهني لدى المعلمين.

ملخص النتائج:

- جاء المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية، بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.450) وبدرجة استجابة (عالية).
- وجاء المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: الولاء التنظيمي، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.410) وبدرجة استجابة (عالية).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين

المتوسط العام للقيادة التحويلية والمتوسط العام للولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط $(.854^{**})$.

التوصيات:

- تعزيز ثقافة مدرسية تعتمد على التعاون، الشفافية، والتفاني في العمل.
 - إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات المدرسية التي تؤثر عليهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية ويزيد من ولائهم للمدرسة.
 - تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين الأكثر تقانياً والذين يظهرون التزاماً واضحاً تجاه المدرسة.
 - ينبغي على الإدارة تشجيع تبادل الأفكار بين المعلمين وتقديم فرص لمشاركة أفضل الممارسات في التدريسية.
 - ضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية من خلال ورش العمل والتدريب المستمر.
- المقترحات البحثية: إجراء أبحاث مستقبلية حول:**
- تأثير الولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في سلطنة.
 - بناء تصور مقترح حول متطلبات تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري مدراس في سلطنة عمان.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البطاشي، ماجد بن عدي بن محمد؛ حمزة، إسماعيل حسين، عثمان؛ عزام، ابن إبراهيم، محمد برهان. (٢٠٢٣). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسلطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (٣١)، ١١٩-١٤٤.
- البلوشي، حسن بن علي بن إبراهيم؛ المهدي، ياسر فتحي الهنداوي؛ حماد، وحيد شاه بور. (٢٠١٩). القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٨(٦)، ٥٢-٦٧.
- الحاج، عبد الملك خالد نصر؛ السفياني، عبد الرحمن محمد. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. ع (١). ٦١٦-٦٥٤.
- حداد، ميسون طعيمه عطا الله. (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية النفسية. ٦ (٧). ٢٩-٤٤.
- الحراصي، حارب بن محمد بن علي. (٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعه نزوي، سلطنة عمان.
- حمد، علاء دهام. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب. مجلة الدنانير سابقاً. ١ (٥). ١٣٤-١٦٧.
- الحوت، معاذ بركات عبد الرحمن؛ المقدادي، محمود حامد حسين. (٢٠٢٤). درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية الأردنية لأبعاد القيادة الحكيمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ١٦(١)، ٢٢٥-٢٣٣.
- خزل، مروة خالد. (٢٠٢٠). دراسة واقع القيادة التحويلية في بعض كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية من وجهة التدريسيين. مجلة الرياضة المعاصرة. ١٩ (٤). ١١-١١.
- خضر، حيدر عبد زيد. (٢٠٢١). تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية لعينة من المطارات الدولية العراقية). مجلة وارث العلمية. ٤ (٩). ١٠٩-١٢٥.
- درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- الراسبي، طارق بن جمعة بن محمد؛ الذهلي، ربيع بن المر بن علي؛ الحبسية، رضية بنت سليمان بن

- ناصر؛ ال ثاني، يعقوب بن سالم بن سعيد. (٢٠٢٤). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٨ (٨)، ٥٩-٧٨.
- رؤوف، سامي عبد الفتاح؛ كعيد، عباس ناهد. (٢٠٢٠). الولاء التنظيمي وفق القيادة التحولية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، ١٧ (٦٦)، ٤٠٩-٤٢٦.
- سابق، أميرة. (٢٠٢٤). دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية- (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- سعيد، ناسو صالح؛ حسين، حسين وليد. (٢٠١٦). توظيف ابعاد القيادة التحولية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*. ١ (٤). ٤٥٣-٤٩٥.
- السفياي، هلال محمد؛ المجبي، محمد أحمد؛ باذيب، احمد عمر؛ ردمان، افراح عبدالله. (٢٠٢١). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، ١ (٨)، ٩٩-١٢٣.
- الشوابكة، زياد علي؛ الشلبي، فراس سليمان؛ الخوالدة، رياض عبد الله. (٢٠١٨). دور القيادة التحولية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*. ٣٨ (٤). ١٤٥-١٦٥.
- العابد، فائق إحسان سليمان. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة قصبة المفرق لأبعاد القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الأندلس*، ٨ (٣٨)، ٢٥٣-٢٧٩.
- عبد الفتاح، صلاح ادريس طه؛ علوان، سهام أحمد؛ المحروقي، حمدي حسن. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر "دراسة تحليلية". *مجلة كلية التربية*، ١٩ (١١٥)، ٢٣٤-٢٦٤.
- عبد الله، احمد قتيبة. (٢٠٢٣). دور القيادة التحولية في معالجة التكاسل الوظيفي. *مجلة اقتصاديات الأعمال*. ٥ (٥). ٩-١٩.
- العبدلي، سليمان بن ناجم حسين؛ فضل، محمود عبد التواب عبد التواب. (٢٠٢٣). القيادة التحولية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (٢٨)، ٥٤٤-٥٧١.
- الغامدي، محمد سلمان عبد الله؛ الزهراني، عبد الله. (٢٠١٧). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحولية. *مجلة كلية التربية*. ع (١٧٤). ١٣١-١٦٥.
- غربي، سهيلة. (٢٠١٧). أثر القيادة التحولية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة الهندسة

المدنية CIVINCO بتفريق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة: الجزائر.

- الفايدى، أحمد بن سليمان؛ الزبيدي، حمزة ذاكر محمد، الزهراني، بخت بن ضيف الله؛ العيسى، حامد بن حسين. (٢٠٢٤). دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (٣٥)، ٢٦٣-٢٣٢.

- القبيسي، علي محمد مسعد؛ عطية، محمد عبد الكريم علي. (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحولية. *مجلة كلية التربية*، ٣٧ (١٨٠)، ٤٦٣-٤١٥.

- كاظم، أميرة خضير. (٢٠١٤). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فرع مصرف الراجحي في محافظة النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ٢ (٣٢). ٢٢٧-٢٤٩.

- كعبية، ميثاق سبتان. (٢٠٢٤). درجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس البدوية شمال الخط الأخضر تجاه مهنة التدريس. *مجلة الإنترنت لنظم إدارة التعلم*، ١٢ (٣)، ١٦-٩.

- مختارة، فاطمة؛ زوزو، سكينه. (٢٠١٤). التحفيز وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزهة بدائرة تقرت. (شهادة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.

- آل مريع، منى حسن عبدالله. (٢٠٢٢). القيادة التحولية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط. *مجلة التربية*، (١٩٤)، ٢٧٨-٢٤٢.

- المسقري، عادل. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٤ (٣)، ٤١٥-٣٩٦.

- المغاري، فاطمة سالم ناصر؛ الحبسي، راضية سليمان. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في عمان محافظة الوسطى بسلطنة عمان. *مجلة سيبويه لعلوم اللغة العربية والتربية*، ٤ (١)، ١٠٨-١٤٩.

- آل منصور، علي بن إسماعيل بن إبراهيم. (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (٢٠)، ٤٣٦-٣٨٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdelnasser. M. (2024). The level of organizational loyalty in its emotional, continuity and ethical dimensions among employees government organizations and ways to strengthen it-A field study applied to some governmental institutions in Cairo Governorate.38(3).1449-1487.
- Abdullah, O. S. (2024). GENDER DIFFERENTIATION IN LEADERSHIP AND ITS ROLE IN RAISING THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL LOYALTY OF EMPLOYEES AT THE MODERN UNIVERSITY FOR BUSINESS AND SCIENCE. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 3(1), 280-297.
- Affandie, M. B. (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A LITERATURE REVIEW. *JEMBA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 345-360.
- Ali, L. H. M., & Jaffar, Z. A. (2023). THE EFFECT OF APPRECIATION IN THE WORKPLACE ON ACHIEVING ORGANIZATIONAL LOYALTY AN ANALYTICAL STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF EMPLOYEES OF THE UNIVERSITY OF KUFA. *World Bulletin of Social Sciences*, 22, 91-111.
- Alrayes, N. S., Rady, Y. A., & Khatiry, A. R. (2022). An analysis of transformational leadership and organizational loyalty among academics at a Saudi university. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 17(4).
- Chen, J. (2021, November). The relationship between teachers' perceptions towards principal's transformational leadership and their organizational commitment in Yuehe Town Junior High School, China. In *AU Hybrid International Conference 2024 on" Entrepreneurship & Sustainability in the Digital Era" under the theme of" People Centric Knowledge in Intelligence World"* (Vol. 2, No. 1, pp. 300-308).
- El-geean. Al & Al-nasany. (2024). Antecedents and Consequences of Organizational Loyalty. *Arab journal of management*. 2(44).313-309.
- Mahmood, M. F. (2024). An Investigation into the Relationship between Transformational Leadership Style and Organizational Commitment in a College of Administration and Economics: An Empirical Research. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(140), 327-342.
- Maizatullah, N. S., Wahab, S. R. A., Ruslan, N. H., Yoo, D., Song, M. J., & Abd Jabar, S. (2024). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE PERSPECTIVES: AN EXPLORATION. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 17(1), 49-62.
- Negara, A. B. P., Pradana, M., Silvianita, A., Rubiyanti, N., Madiawati, P. N., & Nabila, F. S. (2024). Optimizing transformational leadership and knowledge management as keys to innovation. *Journal of Infrastructure*,

-
- Policy and Development, 8(4), 4071.
- Özdemir, M., Abaslı, K., Mavi, D., Tuti, G., & Karataş, E. (2024). School and teacher level predictors of organizational loyalty in an era of school reform. *Asia Pacific Education Review*, 25(1), 57-72.
 - Pekkan, N. Ü., & ÇALIŞKAN, A. (2022). Research on the predictability of crisis management activities in organizational loyalty. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(2), 703-715.
 - Purbiyati, Y. S., & Tjahjono, M. C. (2024). THE ROLE OF SPIRITUALITY AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 8(2). 426-437.
 - Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran. *Management in Education*, 30(2), 57-65.
 - Suhana, S., Suharnomo, S., Mas'ud, F., & Mansyur, A. (2024). Improving Knowledge Sharing through Trust-based Collaboration and Idealized Influence Transformational. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 1-19.
 - Sukor, M. S. M., Panatik, S. A., & Yunus, W. M. A. W. M. (2020). The influence of job stressor on organizational loyalty and intention to quit among health care staff. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 11(1), 1779-1783.
 - Yasseen, H. H. (2017). The Impact of Demographic and Organizational Variables on Organizational Loyalty among Employees of the Iraqi Public Sector.